

# RENCANA STRATEGI BISNIS RSD KOLONEL ABUNDJANI BANGKO TAHUN 2019 – 2023

Arismen, Amal Chalik Sjaaf

Fakultas Kesehatan Masyarakat - Universitas Indonesia

E-mail: [arismen\\_12@yahoo.com](mailto:arismen_12@yahoo.com)

## ABSTRACT

**Background :** *The hospital's strategic business plan has a program target that can overcome future problems related to service development. This study aims to provide a comprehensive review of the hospital strategic business planning process so that alternative strategies can be obtained for the next 5 year and become an alternative reference in process of formulating business strategic plan for government hospital*

**Methods:** *This research is operational research, qualitative research with in-depth interviews and document research using hospital performance reports.*

**Results:** *The results of the analysis of external and internal environmental factors, alternative strategies that are suitable for current hospital conditions are service product development and market penetration. In order to realize this strategy there are several things that must be of particular concern, namely the limited resources that are available which include the availability of human resources and financial support and there is no available integrated hospital information system.*

**Conclusion:** *The alternative strategy set out in the hospital business strategic plan based on the current mapping of external and internal environmental factors is service product development and market penetration. To realize this business strategy requires a strong and related stakeholders, especially in terms of human resources and budget availability.*

**Keywords:** *Hospitals, strategic plans, business strategy.*

## ABSTRAK

**Latar Belakang.** Rencana strategis bisnis rumah sakit memiliki target program yang dapat mengatasi permasalahan – permasalahan dimasa depan yang berkaitan dengan pengembangan pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan tinjauan komperhensif tentang proses penyusunan rencana strategis bisnis rumah sakit sehingga diperoleh strategi alternatif untuk 5 tahun kedepannya dan menjadi rujukan alternatif dalam proses penyusunan rencana strategis bisnis rumah sakit pemerintah.

**Metode** : penelitian ini adalah penelitian operasional, penelitian kualitatif dengan wawancara mendalam dan penelitian dokumen menggunakan laporan kinerja rumah sakit.

**Hasil** : Hasil analisa faktor lingkungan eksternal dan internal, strategi alternatif yang cocok dengan kondisi rumah sakit sekarang adalah pengembangan produk layanan dan penetrasi pasar. Guna mewujudkan strategi ini ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian khusus yaitu keterbatasan sumber daya yang dimiliki yang meliputi ketersediaan sumber daya manusia dan dukungan keuangan serta belum tersedia sistem informasi rumah sakit yang terintegrasi.

**Kesimpulan** : Strategi alternatif yang ditetapkan dalam rencana strategis bisnis rumah sakit berdasarkan pemetaan faktor- faktor lingkungan eksternal dan internal saat ini adalah pengembangan produk pelayanan dan penetrasi pasar. Guna mewujudkan strategis bisnis ini membutuhkan komitmen yang kuat dari seluruh sumber daya manusia yang ada di rumah sakit dan stakeholder yang terkait, terutama dalam hal ketersediaan SDM dan ketersediaan anggaran.

**Kata Kunci** : *Rumah sakit, rencana strategis, strategi bisnis.*

## PENDAHULUAN

Kemajuan industri rumah sakit sekarang ini menuntut pihak manajemen rumah sakit pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit pemerintah berkaitan dengan konsep *reinventing government* yang mempengaruhi pola pikir tentang bagaimana suatu organisasi harus bertindak. Organisasi harus melakukan berbagai perbaikan agar efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan publik, salah satu caranya adalah reformasi dibidang birokrasi<sup>1</sup>.

Implementasi dari reformasi birokrasi di Indonesia terutama pelayanan publik sudah dimulai semenjak dikeluarkannya UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pedoman Keuangan Badan Layanan Umum. Khusus dibidang pelayanan kesehatan diperkuat

dengan keluarnya UU No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, yang menyatakan rumah sakit milik pemerintah atau pemerintah daerah ditetapkan sebagai badan layanan umum atau badan layanan umum daerah. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik dengan efisien dan efektif<sup>2,3,4</sup>.

Badan Layanan Umum Daerah atau BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas / badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Salah satu persyaratan administratif instansi pemerintah yang melaksanakan pelayanan publik seperti rumah sakit yang ingin menjadi badan layanan umum adalah adanya rencana strategis. Rencana strategis ini

mengambarkan strategis bisnis rumah sakit selama lima tahun kedepan untuk mewujudkan visi misinya dan rencana pencapaian kinerja selama lima tahun kedepan<sup>5</sup>.

Rencana strategis merupakan suatu proses dalam menelaah situasi dan mengembangkan proses dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi<sup>6</sup>. Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional (cross-fungsional) yang memungkinkan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya<sup>7</sup>.

Proses formulasi strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu : input stage, matching stage dan decision stage<sup>7</sup>. Formulasi yang digunakan pada tahap pengimputan adalah *External Factor Evaluation* (EFE) Matrix yang membahas tentang kunci faktor sukses dari lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi organisasi, dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matrix yang membahas tentang kunci factor sukses dari lingkungan internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi organisasi. Formulasi yang dipakai pada tahap pencocokan adalah *Threats Opportunities Weaknesses Strengths* (TOWS) Matrix, dan *Internal External* (IE) Matrix. TOWS matrix dan IE matrix, membahas tentang posisi rumah sakit saat sekarang berdasarkan data EFE matrix dan IFE Matrix serta menghasilkan suatu rekomendasi strategi alternatif. Formulasi yang digunakan pada tahap keputusan (decision stage) adalah

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), membahas tentang skala prioritas strategi terpilih dengan menggunakan data EFE matrix dan IFE matrix<sup>7</sup>.

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode untuk menilai kinerja keuangan dari kinerja masa lalu dan sebagai pemacu kinerja organisasi untuk masa depan<sup>8</sup>. *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional yang kemudian dinyatakan dalam empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran<sup>8</sup>.

RSD Kolonel Abundjani Bangko adalah rumah sakit tipe C milik pemerintah Kabupaten Merangin. Rumah sakit ini ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum pada tahun 2014 dan mengalami peningkatan kinerja, baik pendapatan, jumlah pelanggan, jenis pelayanan dan fasilitas pelayanan. Peningkatan kinerja ini tidak diiringi dengan perencanaan yang matang untuk menghadapi permasalahan yang timbul. Hal ini disebabkan dalam penyusunan rencana strategis tidak melibatkan semua bagian yang terkait dalam penegambilan kebijakan.

Pada tingkat Kabupaten Merangin juga sedang berlangsung penyusunan Rencana Pembangunan Menengah Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk tahun 2019 – 2023. Sesuai dengan Permendagri No. 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah, bahwa salah satu persyaratan administratif untuk menjadi badan layanan umum daerah

adalah dokumen rencana strategis<sup>5</sup>. Guna mewujudkan visi dan misi RSD Kolonel Abundjani Bangko yang tercantum dalam rencana strategis, haruslah berpedoman kepada RPJMD Kabupaten Merangin dan proses penyusunannya haruslah sistematis dan strategis untuk 5 tahun kedepan (2019– 2023) dengan mempertimbangkan faktor – faktor eksternal dan internal, serta melibatkan semua pihak yang terkait.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin meneliti proses penyusunan

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian operasional dengan analisis data kualitatif. Menggunakan analisis data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan secara kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam terhadap informan dan data primer dikumpulkan berdasarkan pencarian dokumen menggunakan laporan kinerja rumah sakit. Wawancara dilakukan terhadap informan dari internal dan eksternal rumah sakit. Informan internal meliputi Pimpinan Rumah Sakit, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Seksi, Kepala Sub bagian, Ketua Komite, sedang informan eksternal meliputi Kepala Bidang Sosbud Bappeda Kabupaten Merangin, dan Ketua Komisi II DPRD Kabupaten Merangin.

Informan yang dipilih adalah yang memahami tentang kondisi rumah sakit dan mempunyai kapasitas dalam mengusul kebijakan untuk rumah sakit serta telah menduduki jabatannya lebih dari 2 (dua) tahun. Pengambilan keputusan dari hasil analisa lingkungan eksternal dan internal

Rencana Strategis Bisnis RSD Kolonel Abundjani Bangko Tahun 2019 – 2023.

dengan mengkombinasikan 3 (tiga) tahap formulasi strategi dan metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian rencana starategi bisnis ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi stakeholder dalam mengambil kebijakan untuk pengembangan pelayanan rumah sakit kedepannya dan salah satu rujukan alternatif bagi ruma hsakit pemerintah dalam menyusun dokumen rencana strategis bisnisnya rumah sakit menggunakan metode Consensus Dcision Making Group (CDMG) bersama – sama pejabat struktural rumah sakit sehingga menghasilkan suatu dokumen rencana strategis bisnis.

## HASIL

### A. Visi dan Misi

Visi RSD Kolonel Abundjani Bangko adalah “Menjadi Rumah Sakit Daerah Terbaik di Provinsi Jambi Menuju Merangin MANTAP 2023”

Visi menggambarkan keinginan, harapan dan cita-cita organisasi di masa depan<sup>9</sup>.

Misi RSD Kolonel Abundjani

Bangko adalah:

1. Memberikan pelayanan prima, sepenuh hati dan kasih sayang dengan mengutamakan keselamatan pasien
2. Mengembangkan SDM yang kompetitif dan profesional
3. Meningkatkan, mengembangkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar dan berwawasan lingkungan dalam mendukung program pemerintah dibidang pariwisata

Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa<sup>10</sup>.

## **B. Analisa Lingkungan**

Faktor – faktor lingkungan internal dan eksternal yang dianalisa meliputi : keuangan, pelanggan, demografi, geografi, kebijakan, pemasaran, sistem informasi, sumber daya manusia, fasilitas fisik dan organisasi<sup>6,11,12</sup>.

Faktor – faktor eksternal yang merupakan peluang bagi RSD Kolonel Abundjani yang ditetapkan dalam *Consensus Decision Making Group* (CDMG) meliputi ; adanya dukungan kepala daerah, adanya kebijakan program jaminan kesehatan nasional (JKN), meningkatnya kesadaran masyarakat tentang kesehatan, lokasi rumah sakit yang strategis di jalur lintas Sumatera, kerja sama dengan perusahaan swasta dalam paket layanan kesehatan bagi perusahaan swasta, dan pengemabangan fasilitas layanan.

Faktor – faktor eksternal yang merupakan ancaman bagi rumah sakit meliputi ; pembatasan subsidi dari pemerintah daerah (PEMDA), image masyarakat terhadap pelayanan rawat jalan, keterlambatan proses pencairan klaim pelayanan oleh pihak ketiga, sistem rujukan berjenjang yang belum optimal, dan kurangnya minat dokter spesialis ke RSD Kolonel Abundjani Bangko.

Faktor – faktor internal yang merupakan kekuatan bagi rumah sakit meliputi ; meningkatnya kunjungan pasien, meningkatnya pendapatan rumah sakit, sudah berstatus badan layanan umum daerah (BLUD), sudah terakreditasi, pusat rujukan pelayanan kesehatan di kabupaten Merangin dan sekitarnya, dan memiliki dokter spesialis tetap dan kontrak.

Faktor – faktor internal yang merupakan kelemahan bagi rumah sakit meliputi ; belum adanya tim pemasaran rumah sakit, sistem informasi rumah sakit (SIRS) belum berjalan optimal dan belum terintegrasi, regulasi kedisiplinan pegawai yang belum optimal, belum memiliki budaya organisasi yang fokus pada pelanggan, dan sarana prasarana belum lengkap sesuai standar.

Faktor – faktor eksternal dan internal tersebut selanjutnya dijadikan faktor sukses kritis dalam perumusan rencana strategis bisnis.

## **C. Analisa SWOT**

Strategi dari analisa SWOT meliputi : Strategi S-O yaitu strategi yang digunakan dalam memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada, Strategi S-W yaitu strategi yang digunakan dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengurangi kelemahan, Strategi S-T yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengatasi ancaman, serta Strategi T-W yaitu strategi untuk mengatasi ancaman dan mengurangi kelemahan, seperti pada tabel 1.

Tabel 1. Matriks SWOT

List Internal Strength (S)		List Internal Weakness (W)	
1. Meningkatnya pendapatan RS		1. Regulasi kedisiplinan pegawai belum optimal	
2. Meningkatnya kunjungan pasien		2. SIRS belum berjalan optimal dan belum terintegrasi	
3. Sudah berstatus BLUD		3. Belum memiliki budaya organisasi yang fokus pada pelanggan	
4. Sudah terakreditasi		4. Belum adanya tim pemasaran RS	
5. Pusat rujukan pelayanan kesehatan di Kabupaten Merangin dan sekitarnya		5. Sarana dan prasarana belum lengkap sesuai standar	
6. Memiliki dokter spesialis tetap dan kontrak			
List Eksternal Opportunities (O)		Strategi S-O	
1. Adanya dukungan kepala daerah	Pengembangan pelayanan	produk	Melengkapi sarana dan prasarana pelayanan.
2. Adanya kebijakan program JKN	Meningkatkan mutu pelayanan yang berkualitas		Pengembangan promosi dan pemasaran
3. Meningkatnya kesadaran masyarakat tentang kesehatan			
4. Lokasi yang strategis di jalur lintas Sumatera			
5. Kerjasama dengan perusahaan swasta untuk paket layanan medis bagi karyawan perusahaan			
6. Pengembangan fasilitas pelayanan			
List Eksternal Threats (T)		Strategi S-T	
1. Keterlambatan proses pencairan klaim oleh pihak ketiga	Meningkatkan kepuasan pelanggan	kepuasan	Membangun SIRS yang terintegrasi
2. Image masyarakat terhadap pelayanan di rawat jalan	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	pertumbuhan	Meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM
3. Pembatasan subsidi anggaran dari PEMDA	Melakukan efisiensi anggaran	efisiensi	Memperbaiki budaya kinerja
4. Sistem rujukan berjenjang yang belum optimal			
5. Kurangnya minat dokter spesialis ke RSD Kolonel Abundjani Bangko			

#### D. Tahap Pengimputan (*The Input Stage*)

*Critical Success Factors* yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya kemudian dievaluasi dengan menggunakan matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan matriks *Internal Factor Evaluation*

(IFE). Seluruh komponen dalam yang terlibat dalam *Consensus Decision Making Group* (CDMG) menentukan bobot dan rating untuk masing-masing faktor kunci untuk mendapatkan nilai skor EFE dan IFE, seperti pada tabel 2 dan tabel 3.

**Table 2. External Factor Evaluation (EFE) Matrix**

No	Critical Success Factors	Weight	AS	TAS
<b>OPPORTUNITIES</b>				
1	Adanya dukungan kepala daerah	0,10	3	0,30
2	Adanya kebijakan program Jaminan Kesehatan Nasional	0,12	4	0,48
3	Meningkatnya kesadaran masyarakat tentang kesehatan	0,10	3	0,30
4	Lokasi yang strategis di jalur lintas Sumatera	0,12	4	0,48
5	Kerjasama dengan perusahaan swasta dalam paket pelayanan medis bagi karyawan perusahaan	0,10	3	0,30
6	Pengembangan fasilitas pelayanan	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		<b>0,61</b>		<b>2,00</b>
<b>THREAT</b>				
1	Ketrlambatan proses pencairan klaim oleh pihak ketiga	0,07	2	0,14
2	Image masyarakat terhadap pelayanan rawat jalan	0,08	3	0,24
3	Pembatasan subsidi anggaran dari PEMDA	0,07	2	0,14
4	Sistem rujukan berjenjang yang belum optimal	0,10	3	0,30
5	Kurangnya minat dokter spesialis ke RSD Kolonel Abundjani Bangko	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		<b>0,39</b>		<b>0,96</b>
<b>TOTAL NUMBER</b>		<b>1,00</b>		<b>2,96</b>

Jika skor total (TAS) 4,0 menunjukkan rumah sakit merespon dengan luar biasa peluang yang ada dan menghindari ancaman. jika skor total > 2,5 menunjukkan rumah s akit memiliki peluang lebih besar, jika < 2,5 menunjukkan rumah sakit memiliki ancaman yang lebih besar.

Jika skor total 1,0 menunjukkan rumah sakit tidak memanfaatkan peluang yang tersedia dan tidak menghindari ancaman dari luar<sup>13</sup>.

Jumlah total nilai matriks EFE adalah 2,96 ini menunjukkan bahwa RSD Kolonel Abundjani Bangko memiliki peluang besar dalam pengembangan kedepannya.

**Table 3. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**

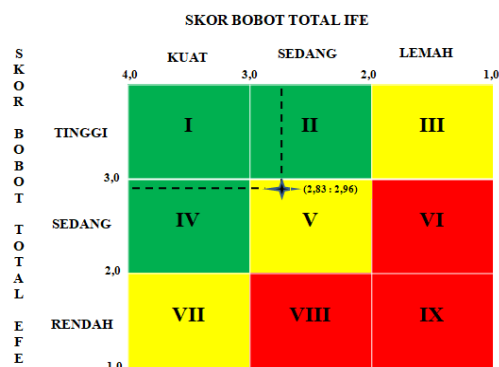
No	Critical Success Factors	Weight	AS	TAS
<b>STRENGTH</b>				
1	Meningkatnya pendapatan rumah sakit	0,12	4	0,48
2	Meningkatnya kunjungan pasien	0,10	3	0,30
3	Sudah berstatus BLUD	0,10	3	0,30
4	Sudah terakreditasi	0,10	3	0,30
5	Pusat rujukan pelayanan kesehatan di Kabupaten Merangin dan sekitarnya	0,10	3	0,30
6	Memiliki dokter spesialis tetap dan kontrak	0,11	3	0,33
<b>Total</b>		<b>0,63</b>		<b>2,01</b>
<b>WEAKNESS</b>				

1	Regulasi kedisiplinan pegawai belum optimal	0,08	3	0,24
2	SIRS belum berjalan optimal dan belum terintegrasi	0,08	2	0,16
3	Belum memiliki budaya organisasi yang fokus pada	0,08	2	0,16
4	Belum adanya tim pemasaran rumah sakit	0,07	2	0,14
5	Sarana dan prasarana belum lengkap sesuai standar	0,06	2	0,12
<b>Total</b>		<b>0,37</b>		<b>0,82</b>
<b>TOTAL NUMBER</b>		<b>1,00</b>		<b>2,83</b>

Berdasarkan hasil perhitungan pada matriks IFE, skor total daya tarik (TAS = Total Attractiveness score) adalah 2,83, menggambarkan bahwa posisi RSD Kolonel Abundjani Bangko secara internal adalah kuat<sup>13</sup>.

#### E. Tahap pencocokan (*The Matching Stage*)

Berdasarkan hasil tahapan sebelumnya diperoleh total skor EFE matriks = 2,96 dan total skor IFE matriks = 2,83. Hasil pemetaan pada matriks internal – eksternal (IE) menunjukkan posisi RSD Kol. Abundjani Bangko berada sel V (*hold* dan *maintain*). Strategi yang digunakan untuk posisi sel V adalah *product development* dan *market penetratio*



Gambar 1. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Berdasarkan hasil pada tahapan sebelumnya didapatkan skor unsur peluang (2,00) lebih besar dari skor unsur ancaman

(0,96) dan skor unsur kekuatan (2,01) lebih besar dari skor unsur kelemahan (0,82). Berdasarkan data ini, maka posisi RSD Kol. Abundjani Bangko pada Matriks TOWS berada pada kuadran IV (*Future Quadrant*). Kuadran ini menawarkan rekomendasi strategi yaitu *related diversification*, *vertical integration*, *market development*, *product development*, *market penetration*. Kuadran IV pada matriks TOWS menggambarkan masa depan, situasi yang terbaik bagi organisasi. Manajemen rumah sakit harus memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan mengambil keuntungan dari peluang eksternal

Hasil pemetaan posisi RSD Kolonel Abundjani Bangko pada matriks IE yaitu *hold* dan *maintain*, sedangkan pemetaan pada matriks TOWS yaitu *future*. Berdasarkan pencocokan hasil pemetaan posisi kedua matriks tersebut, maka rekomendasi strategi alternatif yang direkomendasikan *product development* dan *market penetration*

#### F. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)

Berdasarkan kesepakatan dalam Consensus Decision Making Group stakeholder di RSD Kolonel Abundjani



Bangko, maka strategi terpilih berdasarkan skala prioritas adalah :

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan
2. Meningkatkan mutu pelayanan yang berkualitas
3. Pengembangan promosi dan pemasaran
4. Pengembangan produk pelayanan
9. Memperbaiki budaya kinerja
10. Melakukan efisiensi anggaran

Strategi terpilih dilakukan pemetaan berdasarkan *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Peta strategis ini menunjukkan sebab akibat dan saling terkait dari 4 perspektif dalam mewujudkan visi, dimana fokus utama dalam mewujudkan visi pada organisasi pemerintah adalah perspektif pelanggan berupa terwujudnya kepuasan pelanggan atau stakeholder.

Dengan dilaksanakannya strategi terpilih dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mengembangkan SIRS yang terintegrasi dan terpenuhinya kuantitas dan kualitas SDM, diharapkan meningkatkan budaya kinerja sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi strategi dari perspektif keuangan yaitu

5. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan
6. Melengkapi sarana dan prasarana pelayanan
7. Membangun sistem informasi rumah sakit (SIRS) yang terintegrasi
8. Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM

terjadi efisiensi anggaran dalam setiap pencapaian program kerja.

Begitu juga dengan mewujudkan strategi dari perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan atau stake holder dapat diwujudkan jika strategi dari perspektif proses bisnis internal berjalan dengan baik dan terwujudnya kepuasan pelanggan berimbas pada peningkatan pendapatan rumah sakit.

#### G. IMPLEMENTATION STAGE

Implementasi dari strategi terpilih dalam rencana strategis bisnis adalah ditetapkannya target program kerja yang digunakan untuk mewujudkan visi dan misi rumah sakit untuk 5 (lima) tahun kedepannya. Penyusunan target program kerja dalam rencana strategis bisnis rumah sakit berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*, terlihat pada tabel 4.

Tabel 4. Rencana Strategi Bisnis RSD Kolonel Abundjani Bangko Tahun 2019 - 2023

Sasaran Bisnis	Rencana Strategis	Tujuan Strategis	Indikator	Target
<b>Keuangan</b>	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan RS	Meningkatkan pendapatan RS	Meningkatnya pendapatan pelayanan	Peningkatan dari tahun sebelumnya ; 2019 = 10%; 2020 = 10%; 2021 = 12,5%; 2022 = 12,5%; 2023 = 15%
	Melakukan efisiensi anggaran	Terwujudnya efisiensi anggaran	Rasio PNBP terhadap biaya operasional	2019 = 60%; 2020 = 65%; 2021 = 70%; 2022 = 75%; 2023 = 80%
<b>Pelanggan</b>	Kepuasan Pelanggan	Terwujudnya Kepuasan Pelanggan / Stakeholder	Tingkat kepuasan pelanggan % complain yang ditindaklanjuti	2019 = 75%; 2020 = 77,5%; 2021 = 80%; 2022 = 82,5%; 2023 = 85% 2019 = 80%; 2020 = 85%; 2021 = 87,5%; 2022 = 90%; 2023 = 92,5%
	Meningkatnya pertumbuhan kunjungan pasien	Meningkatkan jumlah kunjungan pasien	Meningkatnya utilitas pelayanan	Peningkatan dari tahun sebelumnya ; 2019 = 5% ; 2020 = 7,5% ; 2021 = 7,5% ; 2022 = 10% ; 2023 = 12,5%
<b>Proses Bisnis Internal</b>	Meningkatkan mutu pelayanan yang berkualitas	Terwujudnya mutu pelayanan yang berkualitas	Indikator mutu pelayanan Capaian akreditasi RS	Menurut Standar Pelayanan Minimum (SPM) Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit (SNARS)
	Pengembangan promosi dan pemasaran	Meningkatnya kerjasama dengan pihak ketiga	Sosialisasi produk layanan Jumlah perusahaan yang bekerjasama	Sosialisasi Produk Layanan melalui media elektronik  Lebih dari 2 perusahaan setiap tahunnya
	Pengembangan produk layanan	Mengembangkan produk pelayanan	Tersedianya unit haemodialisa	2019 = Penyediaan peralatan Hemodialisis
			Tersedianya unit pelayanan CT-Scan	2020 = Penyediaan CT-Scan
			Tersedianya unit trauma center	2021 = Tersedianya unit pelayanan trauma center
	Pengembangan produk layanan	Mengembangkan produk pelayanan	Tersedianya unit pelayanan mata	2019 = Pelaksanaan pelayanan mata
			Tersedianya instalasi gas medis	2019 = Pembangunan instalasi gas medis
	Melengkapi sarana dan prasarana pelayanan	Melakukan evaluasi dan pemeliharaan sarana dan prasarana pelayanan	Bertambahnya ruang rawat inap VIP	2020 = Pembangunan Ruang VIP baru
			Tersedianya lahan parkir yang memadai	Sesuai dengan kebutuhan
	Melengkapi sarana dan prasarana pelayanan	Melakukan evaluasi dan pemeliharaan sarana dan prasarana pelayanan	Kelengkapan peralatan dan sarana pelayanan	Sesuai dengan standar yang berlaku
			Pemeliharaan rutin dan kalibrasi alat medis	100% pelaksanaan kegiatan pemeliharaan dan kalibrasi

Sasaran Bisnis	Rencana Strategis	Tujuan Strategis	Indikator	Target
			Ketersediaan alat dan bahan penunjang pelayanan	100% terpenuhi sesuai kebutuhan
<b>Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	Memperbaiki budaya kinerja	Terwujudnya budaya kinerja	Tersusunnya sistem penilaian kinerja berbasis kinerja	Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis kinerja
			Tersusunnya sistem reward and punishment	Adanya sistem reward dan punishment
			Kesesuaian jumlah SDM dengan standar tipe RS	100% Total SDM sesuai standar
	Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM	Terwujudnya kuantitas dan kualitas SDM	Kesesuaian kompetensi SDM dengan standar yang berlaku	Jumlah SDM sesuai dengan kompetensinya : 2019 = 75 %; 2020 = 80 %; 2021 = 85%; 2022 = 90 % 2023 = 95 %
			Tersusunnya sistem pelatihan dan pengembangan SDM	Adanya sistem pelatihan dan pengembangan SDM
	Membangun SIRS yang terintegrasi	Mengembangkan SIRS yang terintegrasi	Tersedianya SIRS yang terintegrasi Pemanfaatan SIRS pada pelayanan pasien Kesinambungan pengembangan SIRS	Pemasangan instalasi SIRS terintegrasi ke dalam semua unit pelayanan Ketersediaan aplikasi dalam SIRS yang memfasilitasi layanan untuk pasien SIRS berjalan dengan baik sesuai dengan perkembangan teknologi

## PEMBAHASAN

Proses perumusan rencana strategis bisnis RSD Kolonel Abundjani Bangko terdiri dari pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternatif dan pemelihan strategis tertentu untuk mencapai tujuan organisasi<sup>7</sup>.

Visi dan misi RSD Kolonel Abundjani Bangko yang telah ditetapkan merupakan

hasil pembahasan dari stakeholder rumah sakit dan stakeholder pemerintah daerah Kabupaten Merangin. Sebagai rumah sakit pemerintah, visi dan misinya haruslah sejalan dengan visi dan misi kepala daerah. Visi dan misi ini seharusnya merupakan visi bersama bagi seluruh karyawan dan melibatkan seluruh atau perwakilan karyawan dalam proses penyusunannya. Visi bersama akan membangun rasa komitmen bersama dalam suatu organisasi. Masa depan rumah sakit akan lebih baik, apabila terciptanya nilai-nilai kebersamaan.

Adanya kebersamaan akan menghasilkan suatu visi yang harus dipatuhi dan dijalankan demi tercapainya tujuan rumah sakit untuk 5 tahun kedepan<sup>15,16</sup>.

Berdasarkan hasil pemetaan dari analisa faktor lingkungan eksternal dan internal, strategi alternatif yang cocok dengan posisi RSD Kolonel Abundjani Bangko sekarang dalam mewujudkan visi dan misi adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk pelayanan. Penetrasi pasar ditujukan untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien dan jangkauan pemasaran. Pengembangan produk layanan ditujukan untuk pengembangan produk layanan baru yang dibutuhkan oleh masyarakat Kabupaten Merangin<sup>7</sup>.

Konsep *Balanced Scorecard* dalam rencana strategis adalah menterjemahkan visi dan strategi rumah sakit kedalam tujuan dan ukuran operasional yang dinyatakan dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran<sup>8</sup>. Keberhasilan RSD Kolonel Abundjani Bangko dalam menjalankan rencana strategi bisnisnya diukur dari efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan keterbasan keuangan. Fokus utama dalam mewujudkan visi misi rumah sakit adalah mewujudkan kepuasan pelanggan dan pemanfaatan keuangan yang efisien dan efektif<sup>8,13,14</sup>.

Hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana strategis bisnis agar efektif adalah melibatkan semua karyawan terutama dalam menyusun visi dan misi

rumah sakit, melibatkan semua stakeholder dalam penyusunan rencana strategis. Memperhatikan ketersediaan SDM dan anggaran serta dukungan dari stakeholder utama (Kepala Daerah) dalam pengembangan produk layanan, serta membentuk tim pemasaran dan penyediaan aplikasi SIRS yang lengkap sehingga proses promosi dan pemasaran dapat dilaksanakan semaksimal mungkin untuk mewujudkan visi dan misi rumah sakit.

Bagi peneliti selanjutnya, penggalian faktor – faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di rumah sakit melalui data primer dan sekunder dengan cara *Consensus Decision Making Group* (CDMG) haruslah dilakukan secara seimbang, sehingga diperoleh informasi yang komprehensif dan adil.

## KESIMPULAN

Strategi alternatif yang ditetapkan dalam rencana strategis bisnis RSD Kolonel Abundjani Bangko berdasarkan pemetaan dari kondisi faktor- faktor lingkungan eksternal dan internal saat ini adalah pengembangan produk layanan dan penetrasi pasar. Strategi alternatif ini dijabarkan menjadi strategi terpilih dan tujuan dari strategi terpilih.

Rencana strategis bisnis ini merupakan pedoman bagi stakeholder di RSD Kolonel Abundjani Bangko untuk mewujudkan target program yang telah ditetapkan. Guna mewujudkan target program dalam rencana strategis bisnis ini diperlukan komitmen yang kuat dari seluruh sumber daya yang ada di rumah sakit,

terutama ketersediaan sumber daya manusia dan anggaran serta komitmen yang kuat dari kepala daerah dalam penyediaan anggaran untuk pengembangan produk layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Perlunya juga dibentuk tim pemasaran dan penyediaan aplikasi SIRS yang lengkap untuk mendukung proses pelayanan, promosi dan pemasaran produk layanan rumah sakit.

Proses penyusunan rencana strategi bisnis ini dapat dijadikan salah satu

alternatif rujukan bagi rumah sakit pemerintah dalam menyusun dokumen rencana strategis bisnisnya. Bagi peneliti yang ingin menyusun rencana strategi bisnis, agar mengikutsertakan stakeholder dalam setiap tahap proses perumusannya dan mengali informasi yang komprehensif terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Osborne, D dan Gaebler, T. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta 1996.
2. Kemenkum dan HAM RI. Undang – Undang RI Nomor 1 Tahun 2004, tentang *Perbendaharaan Negara*. Jakarta 2004
3. Kemenkum dan HAM RI. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005, tentang *Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Jakarta 2005.
4. Kemenkum dan HAM RI. Undang – Undang RI No. 44 Tahun 2009, tentang *Rumah Sakit*. Jakarta 2009.
5. Kemendagri RI. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 79 Tahun 2018, tentang *Badan Layanan Umum Daerah*. Jakarta 2018.
6. Duncan J W et al. *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell, Masshusetts, 1996.
7. David, F.R. *Strategic Management* (13th Ed). Prentice Hall, New Jersey 2010
8. Kaplan, R.S. & Norton, D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, Boston, 2009
9. Wibisono, D. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Erlangga, Jakarta, 2006.
10. Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall, New Jersey, 2004.
11. Jauch, L & Glueck, W.F. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga, 1988.
12. Pearce, J. & Robinson, R. *Strategic Management* (14th Ed). McGraw-Hill Education, New York, 2014.
13. Gaspersz, V. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pememrintah, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005.
14. Niven, P.R. *Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*. John Wiley & Sons, Inc. New York, 2002.
15. Sange, P. *School That Learn*. Nicholas Breacly. London, 2012
16. Allison, M & Kaye, J. *Strategic Planning For Nonprofit Organizations : A Practical Guide and Workbook*. 3rd Edition by John Wiley & Sons, Inc. New York, 2005.